

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка программы адаптации персонала на АО «НПК
«Уралвагонзавод» на примере цеха № 120»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите

Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель: Шушарин Илья
Юрьевич

студент группы Б-41зНТ, 4 курса,
заочного отделения,

направление «38.03.03 – Управление
персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер

_____ А.А. Ворошилова

(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:

Девятковская И.В.

Канд.психол.наук, доцент кафедры
философии и акмеологии

(подпись)

Руководитель ОПОП

_____ Девятковская И.В.

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ №120 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	6
1.1. Характеристика деятельности цеха № 120 АО НПК «Уралвагонзавод»	6
1.2. Описание системы управления персоналом в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод»	10
1.3. Анализ адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод»	22
Выводы по первой главе	39
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ №120 ОА НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	41
2.1. План разработки программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод»	41
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по разработке программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод»	48
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	54
Выводы по второй главе	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64

Введение

Актуальность: В современном мире достаточно остро встает вопрос о формировании идеального кадрового состава в организации. На первое место встает проблема грамотного подбора персонала, поскольку работники - это главная ценность любой компании. Большую роль в поиске и удержании ценных кадров играет работа отдела кадров по адаптации персонала.

В общем смысле адаптация представляет собой процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.

Адаптация является необходимым звеном менеджмента кадров. Однако до сих пор в России этому процессу уделяется недостаточно внимания. Во многих компаниях отсутствует само понятие адаптации, есть только примитивная конкуренция и закон выживания. Особенно это касается фирм, возникших как бывшие государственные корпорации, а также различных индустриальных предприятий. Несмотря на великолепный зарубежный опыт, российские предприятия крайне тяжело принимают подобные изменения. Впрочем, в последние годы наметились тенденции к популяризации HR-работ в организации, а значит, будут все больше применяться технологии адаптации персонала.

Грамотная политика адаптации в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» позволит снизить текучесть кадров, удержать на должности молодых людей, не имеющих опыта работы, усовершенствовать преемственность и сформировать кадровый резерв. Все это необходимо для повышения эффективности работы на всех уровнях - личностных, групповых и организации в целом.

Управление адаптацией в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» позволяет снизить затраты времени на обучение нового сотрудника и превращение его в профессионала.

Тема «Разработка программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» актуальна для данной организации, так как программа адаптации практически не ведется, отсутствует программа, что влечет за собой возникновение серьезных проблем, сказывающихся на функционировании всей организации.

Противоречие заключается в отсутствии целостной программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод», т.к. адаптационная работа с персоналом не ведется.

Проблема исследования заключается в необходимости разработки программы адаптации в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» для повышения качества работы в целом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы адаптации в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» для повышения качества работы в целом.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести анализ литературы по теме исследования.
2. Описать систему управления персоналом в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод».
3. Проанализировать адаптацию персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод».
4. Предложить план мероприятий по разработке программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

Объектом исследования является адаптация персонала.

Предметом исследования является разработка программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» Н-Тагил.

Для решения поставленных нами задач использовался комплекс взаимодополняющих методов исследования: методы теоретического анализа литературы по исследуемой проблеме; количественные и качественные методы сбора эмпирической информации.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Во введении обосновывается актуальность, востребованность, обоснование проблемы, изучение зарубежными и российскими авторами программы адаптации персонала в организациях. Раскрыта цель, задачи, объект, предмет и методы при написании выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» г. Н-Тагил раскрыта характеристика деятельности цеха № 120 предприятия, представлен анализ управления персоналом и дан анализ адаптации персонала в цехе № 120.

Во второй главе «Разработка программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» Н-Тагил» предложен план разработки программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод», представлено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по разработке программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» и дано прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по разработке программы адаптации персонала в цехе № 120.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

Глава 1. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ № 120 НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» Г.Н-ТАГИЛ

1.1 Характеристика деятельности цеха № 120 АО НПК «Уралвагонзавод»

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

В проходящей полномасштабной реконструкции производства корпорация сотрудничает с ведущими отечественными и мировыми фирмами. На эти цели ежегодно инвестируется от полутора до двух миллиардов рублей собственных и привлеченных средств. Динамично развиваясь, Уралвагонзавод добился устойчивости, которая позволяет и в кризисные времена успешно двигаться по намеченному курсу.

«Генеральными партнерами Уралвагонзавода являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ОАО «Рособорнэкспорт».

Последние разработки корпорации - полувагоны нового поколения модели 12-196-01 с нагрузкой на ось 25 т/с на ось, различные модификации трактора РТ-М-160 - энергетически насыщенного модуля, не имеющего аналогов в России. На базе его изготовлен тяговый модуль вагонов, который нашел применение на железных дорогах России. Ежегодно на конвейер ставятся одна-две новых моделей грузового подвижного состава.

Миссия акционерного общества предусматривает улучшение качества жизни заводчан. Для достижения этого во всех структурных подразделениях активно улучшаются условия труда, развивается социальная сфера – дворцы

культуры, водного и ледового спорта, стадион, медицинские учреждения, базы отдыха» [46] .

Таким образом, можно сделать вывод, что АО НПК «Уралвагонзавод» - крупная российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия.

Объект исследования – это цех № 120 (Центр информационных технологий). Он является самостоятельным структурным подразделением завода. Свою деятельность осуществляет на основе внутреннего коллективного договора, по характеру производственного процесса является вспомогательным. На АО НПК «Уралвагонзавод» цех № 120 (Центр информационных технологий) прошел долгий путь своего становления и развития. Началось все с маленького машиносчетного бюро, образованного в середине 1940 года. Для обеспечения отчетности и расчетов ЦИТ выдает целый ряд ведомостей центральному расчетному отделу, главной бухгалтерии и другим службам (по принадлежности).

В настоящее время Центр информационных технологий превратился в мощный плацдарм сбора, переработки и выдачи информации, способный решать не отдельные задачи, а проблемы общества в целом. Центр информационных технологий связан с каждым структурным подразделением общества в плане обработки информации, выдачи различной отчетности, внедрению и сопровождению программного обеспечения (ПО), занимается ремонтом и обслуживанием всей периферийной техники общества.

«Центр информационных технологий ЦИТ(120)» организован на основании приказа генерального директора № 2846/к от 24 сентября 2004 года, является самостоятельным структурным подразделением общества. Численность работников в ЦИТ(940) на 01.01.2015 г. составляет 245 человек. Общая площадь ЦИТ – 2101,1 м², ему присвоен шифр 120.

Организационная структура Центра информационных технологий показана на рисунке 1. Директор ЦИТ назначается приказом генерального директора по представлению главного инженера общества и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора. Центр информационных технологий 120 осуществляет свою финансово-экономическую деятельность на основании ежегодного бюджета, утверждаемого генеральным директором и главным инженером общества.

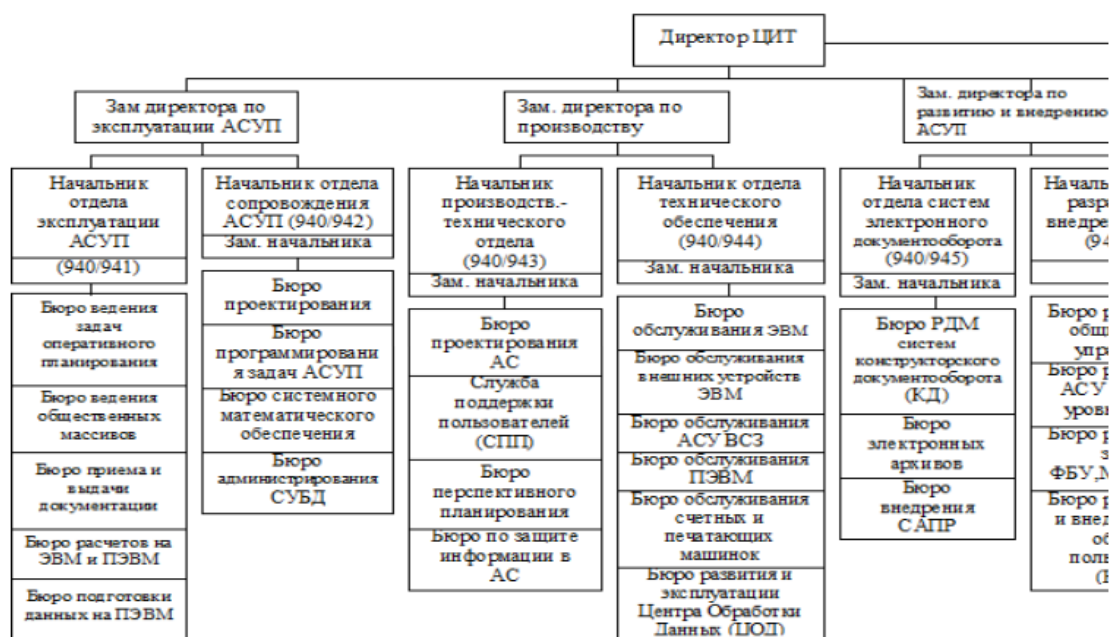


Рис.1 Организационная структура управления ЦИТ (120) АО НПК УВЗ

Целью деятельности ЦИТ является создание корпоративной автоматизированной системы управления для обеспечения повышения эффективности управления, производительности, конкурентоспособности общества и качества выпускаемой продукции. Достижение цели реализуется решением следующих задач: Выработка единых стандартов общества на разработку и внедрение корпоративных и цеховых информационных систем управления, систем автоматизации производства. Разработка и реализация программ и планов развития информационных технологий в обществе.

Координация деятельности всех подразделений общества в области автоматизации производства и информационных технологий. Выбор, разработка, внедрение, сопровождение и эксплуатация автоматизированной системы управления предприятием (АСУП) для своевременного обеспечения всех служб общества плановой, оперативной, статистической, отчетной и справочной информацией в соответствии с заявленной политикой в области качества. Выбор, внедрение, сопровождение и эксплуатация общезаводских систем управления базами данных для обеспечения бесперебойного функционирования АСУП, АСУЦ и АСУТП с учетом требований обеспечения безопасности и сохранения конфиденциальности информации.

Организация создания и сопровождение базы данных нормативно-справочной информации (НСИ) для всего общества. Обеспечение максимальной загрузки имеющейся в обществе вычислительной техники и наиболее рационального ее использования. Участие в разработке и внедрении автоматизированных систем управления технологическими процессами, автоматизированных систем учета ресурсов, систем управления доступом, охранных систем и их дальнейшая интеграция в единую информационную систему управления предприятием. Внедрение, обслуживание и эксплуатация офисных ПК для обеспечения эффективной деятельности ЦИТ.

Разработка и внедрение, совместно с другими службами общества систем связи, локальных вычислительных сетей и систем передачи данных. Создание единой информационной сети в обществе. Разработка, внедрение, сопровождение и эксплуатация систем конструкторского, организационного документооборота и систем поддержки жизненного цикла изделий. технических мероприятий по защите информации, в соответствии с нормативно-правовыми и организационно-распорядительными документами, при разработке, внедрении, сопровождении, эксплуатации и утилизации автоматизированных систем различного уровня и назначения, обрабатывающих информацию с ограниченным доступом.

1.2 Описание системы управления персоналом в цехе № 120 АО НПК

«Уралвагонзавод»

Персонал наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность производства зависит от квалификации рабочих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств[37, с.121].

Управление численностью и структурой персонала в цехе 120 АО «Уралвагонзавод» осуществляет отдел управления человеческими ресурсами или отдел по персоналу. В своей работе отдел кадров руководствуется трудовым законодательством РФ, должностной инструкцией, приказами и распоряжениями по предприятию.

Рассмотрим организационную структуру системы управления персоналом (рис.1).

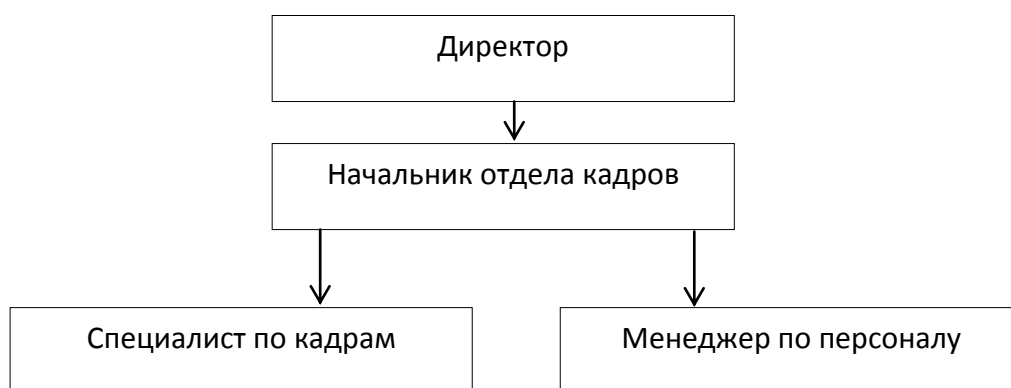


Рисунок 1 - Структура отдела кадров цеха №120 АО «Уралвагонзавод»

Основными задачами отдела являются[46, с.76]:

1) улучшение качественного состава кадров, оптимизация работы по их отбору, закреплению на работе и профессиональному развитию, обеспечение

профессиональной подготовки и воспитание кадров, выработка перспективных и эффективных мер реализации единой кадровой политики;

2) обеспечение комплектования должностей высоконравственными и компетентными сотрудниками, создание действенного резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности;

3) организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

4) обеспечение документооборота по всем направлениям деятельности с персоналом.

Отдел кадров, в соответствии с возложенными на нее задачами, осуществляет следующие функции[33, с.120]:

1) исполняет в пределах своей компетенции нормативные правовые акты РФ по вопросам кадрового обеспечения;

2) проводит оценку профессиональной подготовленности работников;

3) разрабатывает меры по оптимизации работы с человеческими ресурсами;

4) ведет статистический учет работников;

5) осуществляет организацию работы по аттестации сотрудников;

6) организует ведение, хранение трудовых книжек, личных дел;

7) осуществляет мероприятия по укреплению дисциплины;

8) разрабатывает должностные инструкции;

9) осуществляет другие полномочия в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Структура кадров также может определяться по возрасту, полу, уровню образования, стажу работы, квалификации и другим признакам.

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит свое отражение в штатном расписании. Штатное расписание предприятия - это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием

разряда (категории) работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него соответствующих изменений по приказу руководителя предприятия[50, с.166] .

Для более полного изучения подсистемы управления персоналом в цехе №120 нами были проанализированы основные показатели кадровых процессов организации: количество принятых и уволенных сотрудников, коэффициенты по приему, выбытию, текучести кадров.

На основе данных таблицы рассчитаем следующие коэффициенты[2, с.65]:

1. Коэффициент оборота по приему персонала:

$$K_{np} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

2. Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_v = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

3. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{TK} = \frac{\text{Количество работников уволившихся по соб.желани. и за наруш.труд.дисц.}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

4. Коэффициент замещения:

$$K_z = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (4)$$

$$1) \quad K_{np} = \frac{52}{472} = 0,11$$

$$K_{np} = \frac{58}{472} = 0,12$$

$$K_{np} = \frac{63}{472} = 0,14$$

$$2) \quad K_v = \frac{43}{472} = 0,09$$

$$K_v = \frac{48}{472} = 0,11$$

$$Кв = \frac{52}{472} = 0,13$$

$$3) \quad Ктк = \frac{43}{472} = 0,09$$

$$Ктк = \frac{48}{472} = 0,11$$

$$Ктк = \frac{52}{472} = 0,1$$

$$4) Кз = \frac{52-43}{472} = 0,01$$

$$Кз = \frac{58-48}{472} = 0,02$$

$$Кз = \frac{63-52}{472} = 0,02$$

Таблица 4 - Анализ основных кадровых процессов цеха №120 АО «Уралвагонзавод»

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. в % к 2013г.
Среднесписочное число работников, чел.	452	467	472	4,4
Принято всего, чел.	52	58	63	21,1
Выбыло всего, чел.	43	48	52	22,9
В т.ч.:	0	0	0	0
-по сокращению:	0	0	0	0
-по собственному желанию:	43	48	52	22,9
-за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
- по истечению срока трудового договора	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,11	0,12	0,14	27,2
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,09	0,11	0,13	4,4
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,09	0,11	0,13	4,4
Коэффициент замещения	0,01	0,02	0,02	2
Коэффициент absenteeизма	1,72	2,85	3,36	48,8

Анализ основных кадровых процессов показал, что в цехе №120 в 2015 году наблюдается очень высокий показатель постоянства кадрового состава и

низкий показатель текучести кадров. Данные результаты свидетельствуют о стабильности кадрового потенциала организации, об оптимальном соответствии количества выбывших количеству принятых сотрудников. Низкий показатель по увольнениям, связанным с нарушениями трудовой дисциплины свидетельствуют о высоком уровне дисциплины труда сотрудников организации, а также о хорошей работе службы кадров, которая проводит мероприятия по повышению производственной дисциплины, контролю за поведением работников, разработке правил поведения, а также разработке поощрительных мер и мер наказания.

Таблица 5 - Структура персонала цеха № 120 АО «Уралвагонзавод»

Показатели	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Персонал всего в том числе:	452	100	467	100	472	100
Руководители	12	2,6	12	2,5	12	2,5
Специалисты	40	8,8	40	8,8	40	8,8
Рабочие	400	84,9	415	88,8	420	88,9

Итак, из представленной выше таблицы можно сделать вывод о том, что за анализируемый период 2013-2015гг прослеживается увеличение количества рабочего персонала, персонал, относящийся к категориям руководителей и специалистов, оставался неизменным. Увеличение численности персонала в организации связано с освоением рынка, в котором функционирует организация, и привлечением новых клиентов, а так же повышением конкурентоспособности.

Важным этапом системы управления персоналом является анализ качественного состава трудовых ресурсов в организации, то есть распределение работников по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию[40, с.12].

Таблица 6 - Распределение персонала цеха №120 АО «Уралвагонзавод» по возрасту в 2015г.

Группы работников по	Всего (чел/%)	Руководители	Специалисты	Рабочие
----------------------	---------------	--------------	-------------	---------

возрасту, лет	472/100	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	18/38,1	-	-	-	-	15	11,6
20-30	80/16,9	3	25	8	36,4	65	33,3
30-40	147/31	7	62,5	15	18,2	120	23,3
40-50	170/36	2	12,5	12	9	180	10,9
50-60	50/10,5	-	-	5	36,4	35	14,7
Свыше 60	7/4,7	-	-	-	-	5	5,4
Итого	100	12	100	40	100	420	100

Из таблицы видно, что в организации наибольшее количество работников относится к возрастной категории 20-30 лет, а так же 30-40 лет. Это говорит о том, что в организации наибольший состав работников относится к молодым людям. Но стоит заметить, что в организации трудится персонал в возрасте от 40-50 и 50-60. Следовательно, можно говорить о том, что в организации работают люди разных возрастных категорий. Это является положительной чертой для организации. Во-первых, наличие работающих людей молодого возраста имеет ряд преимуществ таких как: гибкость и мобильность в работе, активность и целеустремленность, нестандартное мышление. Во-вторых, что касается сотрудников по старше, то их сильной стороной является заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве, опыт и багаж знаний, ответственность, широкий круг профессиональных контактов. В-третьих, наличие разных возрастных категорий персонала способствует обмену знаниями и опытом между рабочими разного поколения.

Таблица 7 - Распределение персонала цеха №120 АО «Уралвагонзавод» по полу в 2015 г.

Группы работников по полу	Женщины		Мужчины	
	Кол-во	%	Кол-во	%
1.Руководители	2	2,5	10	2,4
2.Специалисты	11	8,9	29	42,6
3.Рабочие	125	88,4	295	9,1
Итого:	138	100	334	100

Из данных таблицы можно сделать вывод, что в рассматриваемой организации наибольшее количество рабочих мест приходится на мужчин.

Таблица 8 - Распределение работников цеха №120 АО «Уралвагонзавод» по трудовому стажу в 2015г.

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	72/15,2	-	-	-	-	-	-
От 5 до 10	400 /84,7	4	12,5	30	4,5	400	94,6
От 10 до 15		8	-	10	-	20	-
От 15 до 20	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-	-
Итого	100	12	100	40	100	420	100

Таким образом, мы видим, что основное количество сотрудников организации имеет стаж работы от 10 до 15 лет . Стоит заметить, что состав работников с момента ее основания практически не менялся.

Рассмотрим распределение работников организации по уровню образования, данные будут представлены в Таблице 9.

Таблица 9 - Распределение работников цеха №120 АО «Уралвагонзавод» по образованию в 2015г.

Группы работников по образованию:	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	10/ (19,6)	-	-	-	-	10	22,5
Среднее специальное	2/ (39,8)	2	4,2	-	-	372	44,9
Незаконченное высшее	372/ (6,8)	-	-	-	-	10	7,8
Высшее	28/ (33,8)	10	21,1	40	100	28	24,8
Итого	100	12	100	40	100	420	100

Таким образом, мы видим, что в организации большинство руководителей и специалистов имеют высшее образование, что является значимым критерием в трудовой деятельности сотрудников. Рабочие в свою очередь подразделяются на различные группы по образованию, так же высокий процент составляют рабочие с высшим образованием.

Руководство цеха №120 АО «Уралвагонзавод» содействует профессиональному росту и служебному продвижению сотрудников путем предоставления им приоритетного права на занятие вышестоящих вакантных

должностей, прохождение стажировок на передовых производствах, включение в различные программы обучения и развития.

В компании действует система доплат и компенсаций работникам.

Руководство цеха №120 АО «Уралвагонзавод» стремится обеспечить справедливое вознаграждение сотрудников в соответствии с их вкладом в успех компании. Основными факторами, учитываемыми при принятии решения о вознаграждении, являются[25]:

- выполнение плана развития;
- конкурентоспособность;
- результаты деятельности компании в целом, организации, структурного подразделения, самого сотрудника;
- учет квалификации сотрудника;
- внедрение дифференцированного подхода в зависимости от должности;
- нематериальные механизмы мотивации.

Высокие результаты работы предприятий и отдельных сотрудников, приверженность принципам корпоративного единства поощряются в компании не только премиями. Лучшие из лучших получают специальные памятные знаки и дипломы.

Управление персоналом в цехе № 120 АО «Уралвагонзавод» контролирует производство продукции по нескольким направлениям:

- качество;
- объем (исходя из мощностей технологической линии);
- рациональный расход сырья и материалов;
- соблюдение технологических регламентов и инструкций.

Заказ на производство продукции и полупродукта выдается начальником участка в виде сменного задания. Контроль за соблюдением технологических параметров осуществляют аппаратчики, ведущие процесс в соответствии с технологическими картами процесса. Инженер-технолог

смены обеспечивает проведение технологических процессов в соответствии с требованиями технологии.

Начальник участка выборочно проверяет действия инженера-технолога, делая соответствующие записи в журнале. При выявлении несоответствий он осуществляет анализ причин: невыполнения производственных планов, норм выработки сменами, выпуска бракованной продукции, нарушении норм технологического режима, норм расхода материала, разрабатывает и обеспечивает выполнение мероприятий по их устранению.

Ежемесячно инженер-технолог выдает сменное задание аппаратчикам, производит рациональную расстановку работников смен в соответствии с их квалификацией.

Организует обучение практическим навыкам выполнения работ (стажировка вновь принятых), проводит инструктаж на рабочем месте.

В цехе №120 АО «Уралвагонзавод» управлением персоналом занимается начальник цеха. Рассмотрим основные функции управления персоналом для сотрудников отдела кадров (таблица 10).

Таблица 10 - Функции управления персоналом, возложенные на сотрудников отдела кадров в настоящее время

Функция	Описание	Исполнители
Подбор кадров	При поиске используют в основном внутренние источники, так как продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле, чем поиск и найм работников «вне дома», на который требуются повышенные издержки	Менеджер по персоналу Руководители соответствующих подразделений
Оценка соответствия	Анализ документов кандидата, проведение собеседования	Менеджер по персоналу
Отбор кадров на замещение вакантных должностей	Отбор кандидатов осуществляется из наиболее подходящих кандидатур резерва, созданного в ходе набора. При отборе кадров директор	Менеджер по персоналу Руководители Соответствующих подразделений

	определяет цели отбора, профессиональные и личные качества кандидатов, методы отбора.	
Оформление трудовых правоотношений	Действия с трудовыми контрактами – заключение, изменение, расторжение. Письменная форма в трех экземплярах на срок не меньше одного года. Если по истечении этого срока не заключается новый договор или не продляется срок действия старого, то сотрудник автоматически увольняется.	Менеджер по персоналу
Мотивация и стимулирование труда	Нормирование и тарификация трудового процесса Разработка систем оплаты труда Разработка систем морального поощрения	Менеджер по персоналу
Регулирование условий труда	Охрана труда Техника безопасности Обеспечение условий труда	Менеджер по персоналу Руководители подразделений
Организация движения кадров	Повышение в должности или квалификации Перемещение, когда сотрудник переходит на другое равноценное рабочее место или в другой отдел по производственной необходимости Понижение по должности Увольнение с предприятия	Менеджер по персоналу Руководители подразделений

В управление персоналом входит и мотивация сотрудников, которая была разработана, но действовала односторонне, только в сторону депремирования.

Структура организации отличается четкой вертикалью управления, преобладанием вертикальных связей (взаимодействие руководителя и подчиненного) над горизонтальными. В организациях типа существует четкое разделение функций, каждая из них выделяется в отдельное

подразделение. Таким образом, характерной особенностью организации становится проблема взаимодействия разных подразделений, которые связаны друг с другом общими задачами.

Адекватным стилем руководства является классическая бюрократия, поскольку конечный продукт организации требует длительной работы значительного количества людей. Бюрократическое управление предполагает, что каждый работник ответственен за определенный участок, все работники оцениваются по результатам труда по качеству исполнения работы на их отдельном участке. Руководитель вмешивается во все дела сотрудников и стремится взять на себя как можно больше функций контроля. Отчетность и жесткий контроль составляют неотъемлемую часть управления.

Мотивация специалистов строится на принципах отрицательного подкрепления: на страхе потерять место, на системе штрафов, взысканий и т. д. Размер заработной платы становится основным положительным механизмом мотивации. Обучение специалистов практически отсутствует. Однако при возникновении проблем с кадрами организация склонна приглашать специалистов извне для урегулирования проблем, набора персонала и т. д.

При управлении персоналом соблюдаются критерии отбора персонала в цехе № 120 АО «Уралвагонзавод»:

1. Образование (не ниже средне-специального);
2. Коммуникабельность, активность, умение строить отношения с людьми;
3. Психологическая уравновешенность;
4. Знание нормативных документов, регламентирующих деятельность в цехе № 120 АО «Уралвагонзавод»;
5. Опыт работы;
6. Наличие характеристики или рекомендаций с прошлых мест работ.

Предприятие ведет активную работу по обучению своих работников и по повышению их квалификации.

Анализ основных параметров персонала показал следующее: в цехе №120 АО «Уралвагонзавод» большую часть сотрудников составляют мужчины, это связано со спецификой деятельности организации. Стаж работы большинства работников превышает 10 лет. Данный факт свидетельствует о постоянстве занятости в организации. Уровень оплаты труда сотрудников имеет тенденцию ежегодного повышения. Это позволяет обеспечивать оптимальный уровень жизни работников с учетом общего повышения стоимости потребительской корзины, инфляции и прочих экономических факторов.

Для более полного изучения подсистемы управления персоналом в цехе №120 АО «Уралвагонзавод» нами были проанализированы основные показатели кадровых процессов организации: количество принятых и уволенных сотрудников, коэффициенты по приему, выбытию, текучести кадров.

Руководство цеха №120 АО «Уралвагонзавод» содействует профессиональному росту и служебному продвижению сотрудников путем предоставления им приоритетного права на занятие вышестоящих вакантных должностей, прохождение стажировок на передовых производствах, включение в различные программы обучения и развития.

Таким образом, оптимальность состава кадров цеха №120 АО «Уралвагонзавод» сочетается с высокими показателями постоянства, стабильности персонала, что несомненно является сильной стороной организации и говорит об эффективности проводимой кадровой политики.

1.3 Анализ адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК

«Уралвагонзавод»

Подбор и прием персонала представляет собой довольно длительный и затратный процесс - с первого дня работы нового сотрудника организация затрачивает на него значительные средства. Исходя из этого, организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Действительно, как показывает практика, наиболее высокий процент принятых на работу сотрудников, покидает организацию в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями условиями труда и сложность внедрения в новую организацию. Помощь сотруднику успешно влиться в новый коллектив - важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Адаптация персонала – «процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к общественной среде организации». Адаптация считается одной из составляющих частей управления персоналом. Данный термин используем как к новоиспеченным сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации. Адаптация - приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

В этой связи процессы адаптации включают в себя не только оптимизацию функционирования организма, но и поддержание сбалансированности в системе «организм-среда». Процесс адаптации реализуется всякий раз, когда в системе «организм-среда» возникают значимые изменения, и обеспечивает формирование нового состояния, которое позволяет достигать максимальной эффективности физиологических функций и поведенческих реакций. Поскольку организм и среда находятся не

в статическом, а в динамическом равновесии, их соотношения меняются постоянно, а, следовательно, также постоянно должен осуществляться процесс адаптации [5,с. 145].

Выше приведенное высказывание говорит о том, что главной отличительной чертой человека является то, что организм индивидуума приспосабливается к изменяющимся условиям среды и к своим внутренним изменениям в организации, другими словами происходит психическая адаптация человека.

«Профессиональная адаптация персонала представляет собой процесс приобретения навыков, стереотипов, привычек и знаний, позволяющих сотруднику эффективно выполнять свою трудовую функцию. Процесс адаптации персонала касается в первую очередь вновь принятых сотрудников. Однако адаптация может касаться и «ветеранов», включенных в процессы реструктуризации и смены технологических циклов и тому подобное».

На наш взгляд, именно, это определение «адаптации» можно охарактеризовать, анализируя управление работы цеха № 120 АО НПК «Уралвагонзавод».

Изучив литературу по поставленной проблеме, считаем возможным классификацию адаптации по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

активная - когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника;

регрессивная - пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя) [6, с.49] .

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации [7] .

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В.Волина выделяет также еще два вида адаптации:

адаптация работника в новой должности;

адаптация работника к понижению в должности;

В этой же статье есть упоминание об адаптации после увольнения. Приводится пример: в начале 80-х гг. в США отмечались волны увольнений и досрочного выхода на пенсию. Чтобы каким-то образом поддержать увольняемых, большинство крупных компаний — около 60% — не просто увольняли работников, а пытались помочь им найти новые рабочие места, организовывали программы переподготовки и повышения квалификации.

4. По отношению сотрудника к организации:

- Конформизм. Полное принятие ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам игры. Такие работники составляют в коллективе основную массу.

- Мимикрия. Соблюдение второстепенных норм при неприятии основных характерно для потенциальной группы риска, члены которой готовы в любой момент расстаться с фирмой.

- Адаптивный индивидуализм. Он характеризуется согласием с основными нормами и ценностями организации при неприятии второстепенных. Сотрудник сохраняет некую индивидуальность, но по своему неплохо работает в коллективе.

- Отрицание. Сотрудник выражает активное несогласие с ценностями фирмы, его ожидания находятся в непримиримом противоречии с реальностью. Обычно он увольняется в первые же месяцы.

Задача кадровиков заключается в интеграции новичка по второму или четвертому типу, вычислении сотрудников, скрывающих неприятие основных норм организации при демонстрации внешней лояльности. Первый вариант возникает вследствие ошибки кадровой службы на стадии отбора и должен быть, как можно быстрее исправлен.

5. По направлениям:

производственная;

непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым (Рис. 1).

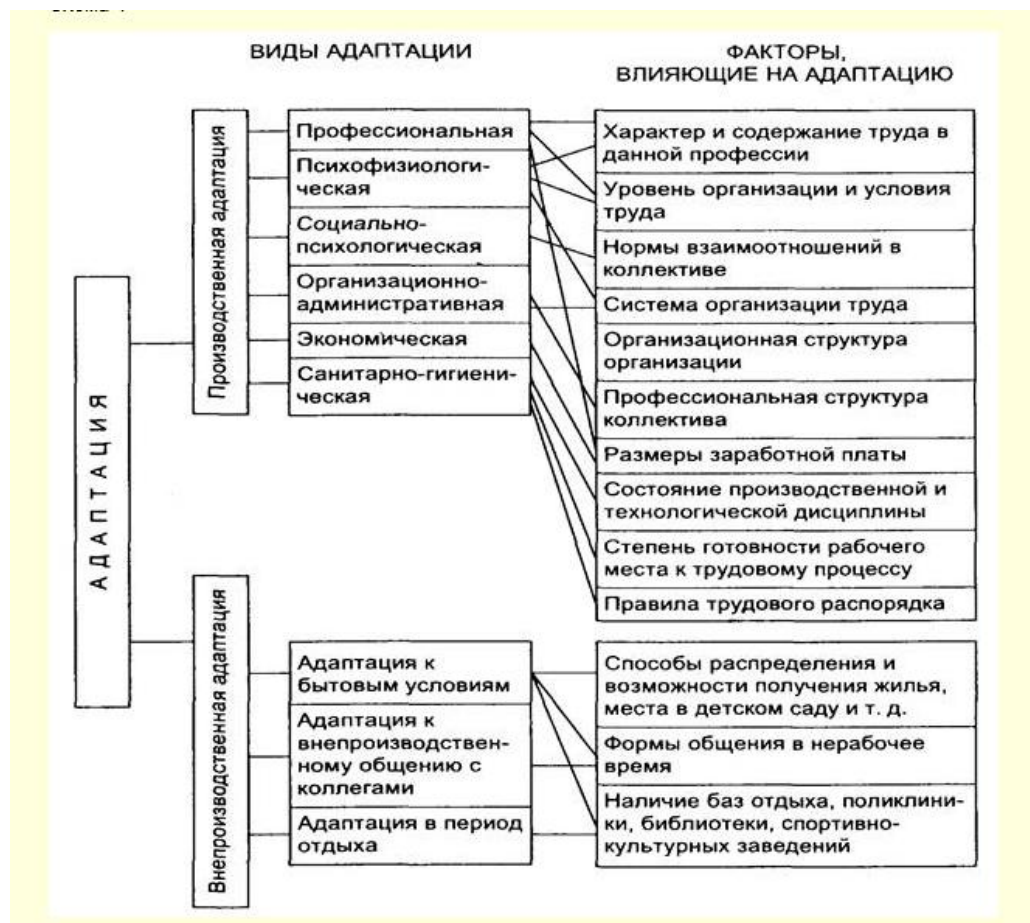


Рис. 1 Критерии классификации адаптации

Профессиональная адаптация в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

В процессе психофизиологической адаптации в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно – гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе социально-психологической адаптации персонала происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями, но не на должном уровне. И поэтому, в ходе такой адаптации сотрудник не получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.

Эту информацию он мог бы воспринимать активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой – либо формальной группой.

В процессе организационно – административной адаптации работник должен знакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Проанализируем некоторые направления по адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод».

В течение первого года молодым инженером ведётся работа в соответствии с индивидуальным планом. По результатам её выполнения компетентная комиссия формулирует рекомендации по дальнейшему развитию работника.

Также, в целях адаптации и развития персонала, привлечения молодых рабочих и специалистов ежегодно проводится более 90 заводских и цеховых конкурсов профессионального мастерства по различным профессиям. Такие конкурсы дают возможность молодым работникам повысить свой профессиональный уровень, реализовать творческий потенциал. На производстве действует система наставничества, организовано соревнование молодёжных трудовых коллективов. Работает такая общественная структура, как Совет молодых специалистов и ежегодно проводится научно-практическая конференция молодых специалистов, объединяющая обычно около 200 докладчиков» [45].

Головное предприятие корпорации – нижнетагильский Уралвагонзавод всегда славился разнообразной общественной жизнью, и сегодня молодёжь предприятия участвует во множестве культурных, спортивных, патриотических программ, привлекается к выполнению производственных задач. Так, на предприятии существует программа деятельности молодёжных трудовых коллективов и постов контроля. На территории завода и района силами молодых работников организуются субботники.

«На Уралвагонзаводе работают люди с различными интересами и для них проводятся самые разнообразные массовые мероприятия, такие как фестиваль работающей молодёжи «Юность Вагонки», фестиваль команд КВН «Первоапрельская юморина», конкурсы танцев и интеллектуальные конкурсы «Что? Где? Когда?», «Мистер и Мисс Молодёжная организация», фотоконкурсы... Всего в них принимает участие более 10 тысяч человек» [45].

Уделяется большое внимание привлечению молодёжи к здоровому образу жизни. Осуществляется эта задача путём проведения Спартакиады трудящихся, которая объединяет более 30 различных видов спорта. Ежегодно в ней принимает участие более 20 тысяч работников Уралвагонзавода. Самыми массовыми и популярными соревнованиями являются первенства по лыжным гонкам, футболу, волейболу, баскетболу, лёгкой атлетике, плаванию, стрельбе, шахматам, а также ежегодный туристический слёт.

«Кадровый потенциал предприятия является важнейшим стратегическим ресурсом, определяющим его успех, поэтому инвестирование в развитие персонала играет не меньшую роль производственных мощностей. Мы понимаем, что тот довольно трудоёмкий этап работы службы персонала, который требует психологических и финансовых затрат, существенно упростится, если вакантные должности займут сотрудники, которых мы уже хорошо знаем. Такую возможность предоставляет заблаговременно сформированный кадровый резерв» [47].

На сегодняшний день в Обществе сложилась достаточно действенная система работы с резервом, в которую входит обучение, переподготовка, стажировка, временное замещение и т.д.

Основными критериями оценки кандидатов для включения в кадровый резерв прежде всего являются высокая профессиональная квалификация, хорошие результаты производственной деятельности, наличие управленческих навыков и степень обучаемости. Немалое внимание уделяется личностным качествам кандидата, таким как состояние здоровья, желание и готовность к участию в кадровом резерве. Обращается внимание на наличие потенциала, необходимого для профессионального развития и карьерного роста, наличие лидерских черт. Кроме того, кандидат должен быть ориентирован на выполнение норм и правил корпоративной культуры.

Многие из сегодняшних руководителей высшего звена, работающих в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» начинали свою карьеру молодыми специалистами.

«Управление цеха № 120 заинтересовано в работе с теми, кто ещё учится, и предоставляет студентам-старшекурсникам возможность прохождения практики через программы, разработанные отделом подготовки кадров. Также, с 2009 года идет активное сотрудничество с Центром занятости по организации стажировки выпускников. Подобные программы трудоустройства дают возможность молодому специалисту проявить свои профессиональные качества, определиться с выбором направления трудовой деятельности. А работодатель, в свою очередь, может осуществить отбор перспективных, профессионально ориентированных работников, способных выстраивать свою карьеру с пользой для производства» [44].

Рассмотрим социальную политику в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод», которая помогает адаптироваться сотрудникам на данном предприятии.

На протяжении многих лет цех № 120 АО НПК «УВЗ» сохраняет статус социально-ориентированного предприятия и оказывает большую помощь и поддержку не только своим работникам, но и жителям Нижнего Тагила.

«В цехе № 120 АО НПК «УВЗ» реализуется «Программа социального развития на 2012-2016 годы», которая разработана в соответствии с программой стратегического развития корпорации. Программа опирается на ключевой тезис миссии корпорации «повышение качества жизни работников» и содержит ряд подпрограмм по направлениям:

- физическая культура и спорт,
- здоровый персонал,
- отдых и оздоровление.

Уралвагонзавод содержит целый ряд уникальных для Нижнего Тагила и региона социальных объектов: Дворец ледового спорта, Дворец водного спорта, стадион, спортивный зал, лыжная база, Дворец культуры имени И.В. Окунева, базы отдыха. Ежегодно в обслуживание этих объектов вкладываются миллионы рублей» [44].

К мероприятиям по социальной защите также относятся: дотация на питание в столовых, негосударственное пенсионное обеспечение, субсидии для молодых семей, улучшающих жилищные условия, социальная поддержка и защита неработающих пенсионеров, оказание материальной помощи к отпуску, на зубопротезирование, молодым работникам, вступающим в брак впервые, и другие программы.

Ежегодно несколько тысяч работников Уралвагонзавода поправляют здоровье в санатории-профилактории «Пихтовые горы» и в здравницах России и Урала. Дети работников предприятия в летнее время отдыхают как в «Пихтовых горах», так и городских лагерях. По желанию уралвагонзаводцев организуются заезды «Мать и дитя».

В спортивных мероприятиях ежегодно принимает участие более 17 тысяч человек.

Жилищная программа.

В цехе АО НПК «Уралвагонзавод» идет реализация национального проекта «Доступное и комфортное жилье гражданам России».

«В 2014 году заработала программа по улучшению жилищных условий для работников оборонно-промышленного комплекса. Представители корпорации вошли в состав рабочей группы по вопросам обеспечения жилыми помещениями работников организаций оборонно-промышленного комплекса с использованием механизмов, предусмотренных ФЗ от 24.07.2008 № 161-ФЗ «О содействии развитию жилищного строительства». Теперь работники Уралвагонзавода могут стать членами жилищно-строительного кооператива с государственной поддержкой» [44].

В частности предусмотрена возможность включения в списки граждан, являющихся работниками организаций ОПК, включенных в свободный реестр организации ОПК, при наличии следующих оснований в совокупности:

«а) Общий стаж работы в организации оборонно-промышленного комплекса не менее 5 лет.

б) У гражданина отсутствует земельный участок, предоставленный исполнительными органами государственной власти или органами местного самоуправления для индивидуального жилищного строительства на праве собственности или аренды после введения в действие Федерального закона «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним»» [44].

«Для молодых работников организаций ОПК постановлением Правительства РФ от 23.09.2013 № 837 предусмотрена возможность включения в списки граждан, имеющих право быть принятыми в члены ЖСК, без учета требований к стажу работа на предприятиях ОПК.

Аналогичная возможность предусмотрена также постановлением Правительства РФ от 09.02.2012 № 108 для граждан, являющихся родителями в семье, имеющей 1 ребенка и более, в которой возраст каждого из супругов либо одного родителя в неполной семье не превышает 35 лет, в также граждан, имеющих трех и более детей.

Кроме того, с 2006 года работникам Общества, нуждающимся в жилых помещениях, предоставляется корпоративная финансовая поддержка в виде погашения банковских процентов по ипотечному кредиту в размере от 75% до 100% для приобретения жилья на первичном рынке (на этапе строительства)» [44].

«В 2013 году корпоративная финансовая поддержка предоставлялась 220 работникам цеха № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» на сумму более 18 миллионов рублей.

В 2008 году АО НПК «Уралвагонзавод» был построен дом по ул.Алтайская, 27 . Руководством Общества принято решение предоставлять жилые помещения в жилом доме по ул. Алтайская, 27 высококвалифицированным специалистам (станочникам) в целях безусловного выполнения плана комплектования корпорации высококвалифицированными кадрами» [44].

В рамках стимулирования предприятий страны, оказывающих поддержку своим сотрудникам в решении проблем, Открытое акционерное общество «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию» вводит новый специальный вычет из процентной ставки по всем ипотечным программам АИЖК в размере 0,5 процентных пункта.

«На 2015 год в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» числится 245 работник, имеющий ограниченные возможности здоровья и 95 детей работников Общества, имеющих ограниченные возможности здоровья.

В 2014 году для них организованы экскурсионные поездки, культурно-массовые и спортивные мероприятия, участие в которых приняли более 940 человек. Десять работников, которые воспитывают детей с ограниченными возможностями здоровья, воспользовались предоставленными санаторно-курортными путевками в санаторий «Митино» (г.Киров). Для неработающих пенсионеров, проживающих в ГАУ «Тагильский пансионат», переданы сладкие подарки на общую сумму 78 605 руб.

В Малом зале ДК им. И.В. Окунева для детей, которые имеют ограниченные возможности здоровья, организована концертно-игровая программа, посвященная «Дню всех влюбленных». Также ко «Дню защиты детей» был проведен показ мультфильма и вручены сладкие подарки» [50].

«В рамках проведения мероприятий, приуроченных к Международному дню инвалидов, организована выплата материальной помощи работникам Общества, воспитывающих детей с ограниченными возможностями здоровья, на общую сумму 82 200 рублей. Для работников Общества и неработающих пенсионеров с ограниченными возможностями здоровья в Большом зале ДК им. И.В. Окунева организовано мероприятие с концертной программой, а самые активные были награждены благодарственными письмами и памятными подарками. Организована концертно-игровая программа в Малом зале ДК им. И.В. Окунев для детей, имеющих ограниченные возможности здоровья.

Затраты на реализацию данной программы в 2014 году составили более 800 тыс. рублей» [50].

В течение года специалистом отдела социальной работы ежедневно ведется прием работников с ограниченными возможностями здоровья по вопросам социальной поддержки, организации культурно-массовых мероприятий, оказания помощи при трудоустройстве, сурдопереводе.

Отдых и оздоровление.

«Для снижения заболеваемости и повышения эффективности труда, в рамках социальной программы «Отдых и оздоровление», для работников цеха № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2014 году организовано оздоровление по следующим направлениям:

в санаториях Уральского региона и Алтайского края;

в санаториях Черноморского побережья;

в санатории-профилактории «Пихтовые горы».

За период 2014 года санаторно-курортное лечение получили 5 372 работников Общества, в том числе 1902 работника, занятых во вредных и тяжелых условиях труда.

Впервые дети с ограниченными возможностями по направлению патологии опорно-двигательного аппарата получили возможность оздоравливаться в санатории «Митино» (ОАО «Лепсе», г. Киров). Уже в августе 2014 года 20 детей и их мам прошли комплексный курс лечения по путевкам категории «Мать и дитя».

Для оздоровления детей работников на базе санатория-профилактория «Пихтовые горы» организованы 4 смены. За летний период в лагере побывали 484 ребенка. Также было организовано оздоровление в санаториях и лагерях Пригородного района» [50].

Образование.

Работу системы профессионального образования научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» организует Центр подготовки персонала (ЦПП), который осуществляет образовательную

деятельность на основании бессрочной лицензии №001781 от 21.10.2011, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области.

«ЦПП ежегодно организует внутрифирменную подготовку персонала по различным видам обучения: получение профессии вновь, переподготовка, обучение второй профессии, повышение квалификации. Профессиональная подготовка ведется по 137 программам с диапазоном тарифных разрядов с 1 по 7, со сроком обучения от 2 до 6 месяцев. Также ЦПП оказывает платные образовательные услуги в соответствии с планом-графиком профессиональной подготовки.

Центр подготовки персонала обладает всеми необходимыми условиями и требованиями, предъявленными к организации профессионального обучения персонала, соответствует лицензионным требованиям и условиям при осуществлении образовательной деятельности. В структуру ЦПП входит Центр подготовки рабочих массовых профессий, в котором организовано обучение молодежи по востребованным на производстве специальностям: токарь, фрезеровщик, оператор станков с ЧПУ, слесарь, электросварщик и крановщик» [47].

Обучение организовано на условиях участия учеников в выпуске товарной продукции по заказу Общества.

Молодые специалисты.

На предприятии эффективно действует система привлечения и адаптации молодых специалистов.

«На основании приказа Минобрнауки РФ проводится подготовка специалистов для организаций оборонно-промышленного комплекса за счет федерального бюджета по высшему и среднему образованию. В рамках целевого набора выпускники школ города Нижний Тагил поступают в НТИ (ф) УГТУ-УПИ (г. Н. Тагил), «Военмех» (г. С. Петербург), МИСиС (г. Москва), Ижевский ГТУ, Омский ГТУ, Саратовский ГАУ, Челябинский ГАУ и другие вузы страны.

Выпускники, получившие высшее образование по целевому набору, принимаются на работу в Общество и в течение года проходят стажировку по индивидуальному плану. По окончании стажировки проводится аттестация молодого специалиста, результаты которой доводятся до сведения руководителей соответствующих образовательных учреждений» [47].

Для ускорения процесса адаптации принятых в Общество выпускников вузов организована «Школа молодого специалиста», в которой молодежь получает информацию о производственных, экономических, трудовых отношениях, узнает о целях деятельности, планах и традициях Общества, его структурных подразделений и трудового коллектива.

Социальное партнерство.

Руководство цеха № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» участвует в реализации национального проекта «Образование». Центром подготовки персонала Общества организована эффективная система взаимодействия с образовательными учреждениями всех типов города, региона и страны.

«Взаимодействие с образовательными учреждениями строится в форме социального партнерства, которое включает в себя:

- наличие договорных отношений со всеми типами образовательных учреждений;
- оказание безвозмездной помощи учреждениям в целях укрепления материальной базы;
- материальная поддержка в осуществлении образовательных программ и проектов, способствующих профориентации учащихся и студентов для работы в Обществе (действует Совет по социальному партнерству);
- организация всех видов практик учащихся техникумов и вузов на безвозмездной основе (в год проходит практику более 1000 человек);
- оказание образовательных услуг на безвозмездной основе (организация целевых курсов для поступления в вузы и т.д.);
- оказание помощи в организации участия одаренных детей в конкурсах и олимпиадах» [47].

Одной из форм социального партнерства является созданный в 2005 году Корпоративный университет. Его соучредителями являются различные образовательные учреждения, в том числе 19 вузов России (Уральский государственный университет путей сообщения, Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, Балтийский государственный технический университет, Челябинский государственный агроинженерный университет, Московский институт стали и сплавов, Уральский государственный технический университет, Ижевский государственный технический университет, Уральская академия государственной службы и другие). Целями корпоративного университета являются повышение качества обучения персонала предприятия, организация эффективной подготовки молодых специалистов, развитие вузовской науки, организация совместных НИОКР.

Повышение престижа инженерных и рабочих профессий.

В обществе ведется работа по повышению статуса профессии инженера. Действует Совет молодых специалистов, деятельность которого направлена на создание условий для реализации научного и творческого потенциала молодежи.

«Ежегодно проводятся общезаводские конкурсы профессионального мастерства по различным инженерным специальностям.

В рамках реализации областного проекта «Славим человека труда!» в Обществе проводятся цеховые, среди производств и общезаводские конкурсы профессионального мастерства.

Регулярно проводятся научно-практические конференции молодых специалистов, посвященные актуальной для производства проблематике. Такие конференции дают возможность не только получить новые идеи повышения эффективности бизнес-процессов, но и способствуют самореализации молодежи, их профессиональному и карьерному росту.

Неотъемлемой частью процедуры адаптации персонала, составной частью корпоративной культуры Общества является система наставничества. Ежегодно проводится конкурс на лучшего наставника молодежи» [43].

На сегодняшний момент основными проблемами адаптации являются:

- отсутствие документально оформленного «Положения о наставничестве»
- отсутствие доплата за наставничество
- отрицательный социально-психологического климата в коллективе, в следствие демотивации наставника

В связи с большой текучестью кадров, организация вынуждена тратить большие средства на обучение вновь принятых работников.

Таким образом, мы видим, что в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» эффективной системы адаптации не разработано, в результате чего в организации наблюдается большая текучесть кадров, что увеличивает издержки по содержанию персонала.

Мероприятия по улучшению адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» будут рассмотрены в следующей главе.

Выводы по 1 главе

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом. На предприятии эффективно действует система привлечения и адаптации молодых специалистов.

Для того чтобы адаптация в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» была наиболее благоприятна, должен существовать ряд документов, в которых четко прописаны система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов. При этом руководитель, наставник или сотрудник службы персонала должен постоянно общаться с новым сотрудником, обсуждать текущие вопросы, указывать на ошибки и объяснять пути их устранения.

Адаптация - это процесс, который не может иметь законченного состояния, то есть он непрерывный, и всегда активизируется в меняющихся условиях окружающей среды.

Однако управление цеха № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» должно осознавать проблемные аспекты, которые будут сопровождать процесс адаптации персонала в современных условиях:

- отсутствие четко разработанных критериев оценки результативности прохождения будущими сотрудниками процесса адаптации;
- в организации не всегда разрабатываются и используются специальные программы адаптации, с учетом первичной и вторичной адаптации;
- отсутствие выявления приоритетности различных аспектов адаптации для различных категорий сотрудников;

- кто должен быть задействован в процессе адаптации и ответственный за это;
- не всегда нового сотрудника предварительно знакомят с корпоративной культурой организации, стандартами поведения и т.д.;
- отсутствие качественной обратной связи в системе адаптации организаций, связанной с отслеживанием промежуточных и финальных результатов.

Таким образом, мы видим, что в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» эффективной системы адаптации не разработано, в результате чего в организации наблюдается большая текучесть кадров, что увеличивает издержки по содержанию персонала.

Соблюдение указанных рекомендаций позволит сократить время на адаптацию нового работника, увеличит его производительность труда, улучшит психологический климат в коллективе, позволит всем членам коллектива привыкнуть к его новому составу.

Предложенные рекомендации будут рассмотрены в следующей главе

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ № 120 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» Н-ТАГИЛ

2.1. План разработки программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод»

Мы провели анализ адаптации персонала и выявили следующие проблемы:

- отсутствие документально оформленного «Положения о наставничестве»
- отсутствие доплата за наставничество
- отрицательный социально-психологического климата в коллективе

Для устранения этих проблем считаем необходимым разработать программу адаптации персонала, с мероприятиями.

Этапы программы	Мероприятия	Проблемы (которые решаются)	Сроки	Ответственные	Затраты
Подготовительный	Составление характеристики по результатам собеседования	отсутствие документально оформленного «Положения о наставничестве»	До поступления на работу	Менеджер по персоналу	В рамках заработной платы
	Оформление документов (заявление, трудовая книжка, контракт)		в течение 5 дней	Секретарь	
	Разработка положения о наставничестве		1 месяц	Менеджер по персоналу	
	Ознакомление новичка с политикой компании (миссией,		на предварительном собеседовании	Непосредственный руководитель	

	целями, внутрикорпоративной культурой, традициями, условиями труда, формой оплаты и т.д.)				
Обучение	Объяснение основных задач деятельности и непосредственных обязанностей	- отсутствие доплата за наставничество во	на предварительном собеседовании	Непосредственный руководитель	От 5-30% от среднего заработка 50 000 т.р.
	Подготовка рабочего места		1-ый день работы	Непосредственный руководитель	
	Ритуал вхождения: - Представление коллегам по работе - Помещение информации о сотруднике на стенд - Присутствие на совещании - Совместное чаепитие		1-ая неделя работы	Руководитель	
	Назначение наставника		1-ый день работы	Руководитель	
	Создание системы надбавок наставникам		1 месяц	Начальник БОТиЗ	

	новому персоналу цеха 120				
Практические задания	Периодический контроль качества и эффективности деятельности	- отрицательн ый социально- психологичес кого климата в коллективе	по мере необходимос ти	Наставник	В рамках заработ ной платы
	Проведение промежуточного собеседования по вопросам адаптации, выявление возникающих трудностей		через 1 - 1,5 мес	Наставник	
	Проведение предаттестацион ной беседы (планирование карьеры)		через 0,5 года	Непосредстве нный руководитель, менеджер по персоналу	
	Составление плана-отчета к аттестации		Через год	Новый сотрудник (с помощью наставника)	
	Проведение аттестации		через год	Руководство	

Проблема адаптации персонала достаточно активно освещается в профессиональных изданиях. Действительно, тема актуальная, особенно учитывая заинтересованность компаний в максимально быстрой и эффективной фазе адаптации нового сотрудника к условиям

производственной деятельности. И, тем не менее, на наш взгляд, вопросы специфики адаптации неквалифицированных и квалифицированных сотрудников во многом остаются открытыми. Так, если первая группа сосредоточена на освоении трудовых операций и функций, то квалифицированный персонал — на взаимоотношениях как личностных, так и профессиональных. Квалифицированные сотрудники воспринимают успешность процесса адаптации через такие общепризнанные клише, как «вхождение в коллектив», «личное взаимодействие» и пр. Многими организациями предпринимаются различные формы работы по оптимизации межличностного взаимодействия новичков и «старожилов». Однако наши наблюдения показали, что такая редукция проблем адаптации к социально-психологическим аспектам не позволяет в полной мере решить данные проблемы. Управленческий аспект предполагает анализ новым сотрудником опыта работы на предыдущем месте (в целом свою систему профессиональных знаний и навыков) с принятой системой в данной организации. Эта гипотеза была взята за основу при разработке программы адаптации.

Учитывая особенности деятельности цеха № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» и высокую текучесть среди новичков следует предусмотреть особую программу адаптации персонала. Ее целью должно стать улучшение условий для работы, а также максимально быстрая и эффективная адаптация к производственному процессу. Прежде чем внедрять программу адаптации персонала отделу кадров следует провести инструктаж и обучение начальников отделов. Необходимо рассказать им о необходимых мероприятиях, ответственности, способах контроля и оценки.

Функции наставника будут заключаться в обучении новичка основным операциям на рабочем месте, специфике его деятельности. Также демонстрация на собственном примере выполнения рабочих действий. Наставник рассказывает новичку о специфике его деятельности, объясняет

процесс работы отдела. Новый работник может задавать любые интересующие его вопросы, связанные с деятельностью предприятия. Наставнику по окончании испытательного срока необходимо дать поощрительную премию и придать огласке его работу, чтобы в дальнейшем наставничество стало для сотрудников почетным делом.

Решение организационных вопросов.

К данному пункту следует отнести экскурсию по организации, ознакомление с другими отделами и их функциями, организация рабочего пространства, знакомство новичка с оргтехникой, производственными станками, компьютером. Также необходимо позволить сотруднику обустроить его личное место в соответствии с его предпочтениями.

Для новых работников в производственном отделе на этом этапе необходимо провести инструкцию по работе в сборочном цехе, а также подробно разъяснить весь производственный процесс, его основные этапы, подробно объясняя каждый из них.

Здесь же следует рассказать об этикете, корпоративных правилах и стандартах.

Введение в должность.

Введением в должность следует заниматься наставнику. Он должен еще раз рассказать пункты должностной инструкции, способы работы, требования, сроки, порядок отчетности.

Введение в должность должно начать осуществляться на второй - третий день по прибытии новичка в организацию. Фактически этот процесс может растянуться на недели и даже месяцы.

Ежедневно непосредственному руководителю следует расспрашивать нового сотрудника о прошедшем дне, проблемах, вопросах, комментариях и замечаниях. Это обусловит наличие устойчивой обратной связи для своевременной ликвидации ошибок. Такие ежедневные диалоги могут повторяться на протяжении всего первого месяца, в дальнейшем их частоту

можно сократить до еженедельного общения (до конца испытательного срока).

Закрепление.

Закрепление должно начинаться с 3 - 4 недели работы. В это время наставник отдаляется от нового сотрудника, стимулируя его на самостоятельную и автономную работу. Результаты этой работы следует постоянно учитывать, чтобы в дальнейшем, по окончании испытательного срока, можно было оценить эффективность адаптации.

Наставнику и непосредственному начальнику также следует отмечать любые проявления социализации, активности, инициативы и реакций. Эти данные могут в дальнейшем пригодиться для организации работы с новым сотрудником. Важно морально и, по возможности, материально поощрять работника за положительные действия, новые идеи. Это мотивирует работника с большим интересом участвовать в деятельности, активнее усваивать новую информацию, и учитывая, что недостаточное финансовое стимулирование является главной причиной высокой текучести кадров в производственном отделе, поможет решить эту проблему. Также стимулирование новых идей у работника может помочь улучшить, рационализировать производственный процесс, ведь новичок может заметить те вещи или аспекты деятельности предприятия, к которым другие работники уже привыкли и не обращали внимание.

Для новичков в производственном отделе на этом этапе важно подробно изучить свои обязанности и полностью знать все этапы производственного процесса.

На данном этапе (через 3 месяца, по окончании испытательного срока) принимается решение о дальнейших мероприятиях: либо сотрудник остается работать в должности, либо его увольняют.

Оценка эффективности составляется на основе наблюдения за новичком наставником и непосредственным начальником, а также результатов работы

испытуемого в динамике. На основании выявленных данных руководитель принимает решение.

Непосредственному начальнику по прошествии первых 2-3х недель следует разработать личную программу развития сотрудника. К этому времени новый сотрудник проявит особенности своего характера, на которые и следует ориентироваться при составлении программы развития. Она может включать в себя такие пункты, как обучение и повышение квалификации, возможный карьерный путь, приоритетные направления, с которыми новичок мог бы лучше всего справиться и проявить себя.

При составлении программы адаптации персонала следует учитывать оперативность и мобильность. Новый работник должен быть готов принимать решения быстро и эффективно, активно использовать имеющуюся информацию, быстро реагировать на изменения. Работник должен быть готов к высокой динамичности работы. Все это диктуется спецификой работы на рынке в условиях повышенной конкуренции.

Постоянное обновление. Работник должен быть готов к получению новой информации, а важно в работнике выработать умение адекватно воспринимать новую информацию, активно пополнять свои знания и уметь быстро перестраиваться на новые методы работы, либо работу с новыми программами или оборудованием.

Профессиональная компетентность, беспристрастность, добросовестность. Кроме того, следует большое значение уделить формированию беспристрастности и добросовестности у служащего.

Программа адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» должна опираться на нормативно-правовое обеспечение.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по разработке программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод»

Учитывая важность процедуры профессиональной адаптации, рассмотрим нормативно-правовые источники, обеспечивающие этот процесс. Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72). Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.2011 г. № 1032-1). К подзаконным нормативным актам относятся: указы и распоряжения Президента РФ; постановления Правительства РФ; нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств; акты органов местного самоуправления; локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, – в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения [8,с.8].

Всеобщая декларация прав человека – основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин [7, с.246].

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19). Ст. 37 Конституции РФ закрепляет за гражданами основные трудовые права, такие как: свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию, запрет принудительного труда [3, с.16].

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ.

Закон «О занятости населения в РФ» определяет основы государственной политики содействия занятости и гарантии государства каждому гражданину на труд и социальную защиту от безработицы. Закон содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные работы), об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и материальной помощи безработным. Ст. 25 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения,

касающиеся адаптации: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы [2].

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию:

- предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
- право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы;
- полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами [9, 29, 30].

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

– обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей [9, 30, 31].

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя [9, с.45].

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить.

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом [9,с. 51].

Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором [9,с.50].

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия [9, с.101].

Ст. 223 ТК РФ «Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки [9,с.114].

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2014 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 года [4].

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка. Основопологающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. С целью регулирования процесса профессиональной адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о

наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации [6].

Все это позволяет сделать ряд выводов:

Профессиональная адаптация имеет недостаточно развитую нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на местах. Локальные источники трудового права должны содержать конкретные мероприятия по адаптации персонала.

Ни в одном из рассмотренных здесь нормативно-правовых источников термин «профессиональная адаптация» не употребляется напрямую. Используются близкие по смыслу: «профессиональная ориентация», «профессиональная подготовка», «переподготовка», «повышение квалификации». Такая подмена понятий позволяет работодателю двусмысленно трактовать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала.

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины «профессиональная адаптация» и «испытательный срок». Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1 – 3 месяца. Этот факт также указывает на необходимость конкретизации понятия «профессиональная адаптация», выделения его в нормативных документах.

Необходимо перенимать положительный опыт (преимущественно западных) компаний, где процесс адаптации четко регламентирован, для каждого нового сотрудника назначается куратор (наставник) и проводится анализ уровня адаптации по истечении испытательного срока.

2.3 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Внедрение мероприятий способствует существенному снижению тех издержек, которые возникают в связи с уходом и последующем поиском нового сотрудника. Также при гладком вхождении нового сотрудника в коллектив открываются долгосрочные перспективы, что положительно сказывается на производительности труда и, несомненно, на прибыльности осуществляемой трудовой деятельности.

Разработанный процесс социальной адаптации (внедрение плана адаптационных мероприятий, положения о наставничестве и памятки нового сотрудника) гипотетически должен принести значительные положительные изменения в работе цеха №120 АО «Уралвагонзавода».

Как известно, система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, т.е. цель будет достигнута с меньшими затратами.

Так как с помощью управленческого воздействия цех №120 АО «Уралвагонзавод» должен стремиться обеспечить определенный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала который запланирован, или разностью между прежним и новым уровнем показателя.

С ростом и развитием организации служба персонала (отдел кадров) должна приобретать все больший бизнес-функционал, а значит, работать на достижение целей всей организации. Стратегической целью отдела персонала является увеличение стоимости организации за счет повышения эффективности управления самым ценным ресурсом любой организации, ее капиталом - людьми.

Предполагается, что после введения нового процесса социальной адаптации количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию в период испытательного срока, значительно уменьшится, а при идеальных условиях функционирования данной процедуры приблизится к нулю.

Это позволит:

- единожды набрав сотрудников, постепенно формировать сплоченный коллектив, имеющий постоянный состав;
- улучшить социально-психологическую обстановку в организации;
- повысить уровень корпоративной культуры и роста удовлетворенности трудом, что и будет свидетельствовать о социальной эффективности проекта.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на её функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от:

- 1) реализации комплекса процессов управления;
- 2) совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления персоналом.

Разграничение частных эффектов здесь в определенной мере условно из-за взаимосвязи элементов управления друг с другом.

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы.

Поскольку прямых показателей эффективности структуры нет, используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов и «мостов» связи, профиль и однородность задач каждого отдела) и др.

Чем многочисленнее и сложнее связи, чем больше количество иерархических уровней, тем ниже эффективность функционирования системы управления. Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом, насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования.

Нам необходимо определить уровень затрат на разработанный нами проект совершенствования (таблица 14).

Ранее мы определили, что в цехе №120 АО «Уралвагонзавода» работает 12 руководителей, на которых непосредственно будет возлагаться работа по наставничеству. Из этих 12 руководителей 10 смогут взять на себя обязанности наставников. Так как мы не можем предположить какие должности будут вакантными в цехе №120 АО «Уралвагонзавода», то предлагаем взять определенный бюджет в 50 000 для доплаты наставникам на 3 месяца.

Таблица 14 - Бюджет предложенных рекомендаций по совершенствованию системы адаптации и профориентации персонала цеха №120

Код задачи	Название задачи	Сумма, руб.	Источники финансирования		Итого:
			Собственные средства Заказчика	Заемные средства	
01	Разработка и документальное оформление «Положения о наставничестве»	В рамках заработной платы	В рамках заработной платы		В рамках заработной платы
02	Доплата за наставничество, с учетом разницы от 5 до 30%	50 000	50 000		50 000
Итого:		50 000	50 000		

Единовременные расходы на внедрение мероприятий составят 50 млн. рублей. На основе данных табл. 15 рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий.

Таблица 15 - Экономическая эффективность внедрения комплекса мероприятий по повышению эффективности системы адаптации персонала

Наименование показателей	Единицы измерения	Количество
Среднегодовой ущерб, причиненный предприятию текучестью рабочих, в том числе:	рублей	246 150
- потери из-за простоев основных рабочих при нехватке вспомогательных	рублей	132 767
- затраты на обучение новых рабочих	рублей	37 007
- затраты на набор	рублей	46 618
- доплата	рублей	29 758
Коэффициент текучести рабочих:	процентов	3,4
- до внедрения мероприятий	процентов	1,7
- после внедрения мероприятий	процентов	1,7
Единовременные расходы на внедрение мероприятий	рублей	50 000

Годовая экономия от сокращения текучести рабочей силы рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}c = \sum_{i=1}^n P_{Ti} * (1 - \frac{KT_2}{KT_1}) \quad (5)$$

где КТ1 - фактический коэффициент текучести, %;

КТ2 - ожидаемый коэффициент текучести, %;

Если предположить, что в результате внедрения наших мероприятий, мы получим сокращение текучести персонала на 50%, то после внедрения мероприятий она составит 1,7%.

Таким образом, $\mathcal{E}c = 246\,150 * (1 - 1,7 / 3,4) = 123\,075$ рубля.

Мы можем увидеть, что годовая экономия от сокращения текучести составит 123 075 рублей.

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$\text{Эг} = \text{Эс} - \text{К}; \quad (6)$$

Годовой экономический эффект при экономии 123 075 рублей составит:

$$\text{Эг} = 123\,075 - 0,15 * 120\,000 = 115\,575 \text{ рублей.}$$

Теперь рассчитаем срок окупаемости единовременных затрат, потраченных на внедрение мероприятий, воспользуемся для этого формулой:

$$\text{T} = \text{К} / \text{П}; \quad (7)$$

Таким образом, $\text{T} = 50\,000 / 123\,075 = 0,41$ года.

Итак, годовой экономический эффект от улучшения системы адаптации и профориентации сотрудников цеха №120 составит 123 075 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит около 4 –х месяцев.

Таким образом, мы разработали рекомендации по совершенствованию системы адаптации и профориентации персонала, а также рассчитали экономическую и социальную эффективность предложенных рекомендаций, и выяснили, что наши рекомендации экономически эффективны, и что срок окупаемости составляет 4 месяца.

Выводы по 2 главе

Нами были разработано программ адаптации персонала, которые включают в себя:

1. создание «Положения о наставничестве»;
2. доплата за наставничество;
3. улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Предполагается, что после введения нового процесса социальной адаптации количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию в период испытательного срока, значительно уменьшится, а при идеальных условиях функционирования данной процедуры приблизится к нулю.

Единовременные затраты на внедрение мероприятий составят 50 тыс рублей. Годовой экономический эффект от улучшения системы адаптации и профориентации сотрудников цеха №120 составит 123 075 рублей, при этом срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий составит около 4 –х месяцев.

Заключение

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом. На предприятии эффективно действует система привлечения и адаптации молодых специалистов.

В Выпускной квалификационной работе были разработаны пути совершенствования системы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» г. Н-Тагил.

В рамках поставленной цели были решены следующие задачи: дана характеристика деятельности цеха № 120 АО НПК «Уралвагонзавод»; представлено описание системы управления персоналом в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод»; сделан анализ адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод».

Была разработана программа адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод», где был представлен план разработки адаптации персонала, оперирующий на нормативно-правовое обеспечение и сделано прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по разработке программы адаптации персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод».

Для того чтобы адаптация была наиболее благоприятна, должен существовать ряд документов, в которых четко прописаны система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов. При этом руководитель, наставник или сотрудник службы персонала должен постоянно общаться с новым сотрудником, обсуждать текущие вопросы, указывать на ошибки и объяснять пути их устранения.

Адаптация - это процесс, который не может иметь законченного состояния, то есть он непрерывный, и всегда активизируется в меняющихся условиях окружающей среды. Однако управление цеха № 120 должно осознавать проблемные аспекты, которые будут сопровождать процесс адаптации персонала в современных условиях:

- отсутствие четко разработанных критериев оценки результативности прохождения будущими сотрудниками процесса адаптации;
- в организации не всегда разрабатываются и используются специальные программы адаптации, с учетом первичной и вторичной адаптации;
- отсутствие выявления приоритетности различных аспектов адаптации для различных категорий сотрудников;
- кто должен быть задействован в процессе адаптации и ответственный за это;
- не всегда нового сотрудника предварительно знакомят с корпоративной культурой организации, стандартами поведения и т.д.;
- отсутствие качественной обратной связи в системе адаптации организаций, связанной с отслеживанием промежуточных и финальных результатов.

Для облегчения процесса интеграции нового сотрудника в организацию можно предложить выполнять определенные меры, что позволит сократить период адаптации и позволит в короткое время стать частью единого организма. Этими направлениями являются: беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о появлении нового человека, подготовка рабочего места, проведение экскурсии подразделениями компании; детальное ознакомление с технологиями и процедурами работы подразделения, в котором будет работать новичок, проведение запланированных встреч с непосредственным руководителем, составление плана работы на испытательный срок, разработка мероприятий на основе личного плана профессионального и служебного роста сотрудника.

На сегодняшний момент основными проблемами адаптации являются: - длительный период приспособления вновь принятых работников к

требованиям и условиям труда на предприятии; - высокая текучесть персонала; - отсутствие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, наличие чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников; - наличие издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы. В связи с большой текучестью кадров, организация вынуждена тратить большие средства на обучение вновь принятых работников.

Таким образом, мы видим, что в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» эффективной системы адаптации не разработано, в результате чего в организации наблюдается большая текучесть кадров, что увеличивает издержки по содержанию персонала.

Соблюдение указанных рекомендаций позволит сократить время на адаптацию нового работника, увеличит его производительность труда, улучшит психологический климат в коллективе, позволит всем членам коллектива привыкнуть к его новому составу.

Адаптация персонала в цехе № 120 АО НПК «Уралвагонзавод» является необходимым звеном кадрового менеджмента. Действительно, становясь работником конкретного предприятия, новичок оказывается перед необходимостью принять организационные требования: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации и т. д. Он принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Он вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, закреплёнными традициями, выработать соответствующую линию поведения.

Внедрение системы управления адаптацией на предприятия представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее решения зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров; возможно более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации –

работодателя; вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды; снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником.

Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным, экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников, развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Система адаптации призвана решать вышеперечисленные проблемы.

Список литературы

1. Конституции РФ// «Российская газета» от 25 декабря 1993 г. № 237.
2. Трудовой Кодекс РФ [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 января 2002 г. № 1 (часть I). Статья 3.
3. Федеральный закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации» [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации от 19 июля 1999 г. № 29. Статья 3702.
4. Постановление Правительства РФ от 23 мая 2000 г. № 399 «О нормативных правовых актах, содержащих государственные нормативные требования охраны труда» [Текст] //Собрание законодательства Российской Федерации от 29 мая 2000 г. № 22. Статья 2314.
5. Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. № 1/29 «О Порядке обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» [Текст] // «Российская газета» от 22 февраля 2003 г. № 35.
6. Постановление Минтруда РФ от 5 марта 2004 г. № 30 «Об утверждении Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, выпуск 51[Текст]. - СПС «Гарант», 2009.
7. Всеобщая декларация прав и свобод человека [Текст] // Библиотека «Российской газеты» совместно с библиотекой журнала «Социальная защита», № 11, 1995.
8. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] // Управление персоналом. - 2002. - № 1. – 50-52.
9. Багурин, А. Повышение роли экономических методов управления [Текст] // Экономист, - 2002. - № 4. – С. 28-31.
- 10.Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
- 11.Бовыкин, В.И. Теория и практика эффективного управления [Текст] / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.

- 12.Бодрова, О. Премии – в ассортименте [Текст] // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 1. – С. 48-52.
- 13.Бордовская, Н.О. Построение службы персонала. [Текст] Практический инструментарий // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 11. – С. 10-19.
- 14.Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей[Текст] / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2005. – 445 с.
- 15.Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. [Текст] – М.: Проспект, 2007. – 504с. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2005. – 528 с.
- 16.Волкова, Т.В. Развитие организации и управление персоналом: связь стратегий [Текст] // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 11. – С. 54-61.
- 17.Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. [Текст] – Спб.: СпбУЭФ, 1994. – 268 с.
- 18.Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учебник [Текст] / Б. М. Генкин. -5-е изд., доп. - М.: НОРМА, 2005. - 402 с.
- 19.Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2006. – 416 с.
- 20.Гловатюк, С.Г. Оплата труда: новое здание на старом фундаменте [Текст] / С.Г. Гловатюк, П.В. Ратников, А.П.Сосновыи // Справочник по управлению персоналом. – 2006. - № 3. – С. 77-89.
- 21.Грошев, И.В. Организационная культура [Текст] / И.В. Грошев. – М.: Юнити, 2007. – 288 с.
- 22.Гусов, К.Н. Трудовое право России [Текст] / К.Н. Гусов. – М.: Проспект, 2006. – 496 с.
- 23.Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст] // Общество и экономика. – 2000. – № 1. – С.169-174.

- 24.Егоршин, А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник [Текст]. - М: ИНФРА-М, 2008. - 320 с.
- 25.Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского института менеджмента и бизнеса, 2006. – 319 с.
- 26.Жукова, Н. Совершенствование процесса определения штатной численности работников бюджетных организаций [Текст] // «Кадровик. Трудовое право для кадровика».- 2014. - № 9.- С.22-29.
- 27.Колосова, М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода [Текст] // «Управление персоналом».- 2015. - № 16. – С.19-24.
- 28.Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации [Текст] / под общ. ред. В.И. Шкатуллы - М.: «Норма», 2007.
- 29.Королев, А. Моделирование организационной структуры управления хлебопекарного предприятия с использованием SADT-методологии [Текст] // «Управление персоналом». - 2014. - № 23. – С.14-19.
- 30.Корчагина, А.С. Управление персоналом [Текст] / А.С. Корчагина. – М.: Изд-во Экзамен, 2014. – 64 с.
31. Кухоткина, О.А. Из чего складывается вознаграждение менеджера [Текст] // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - № 7. – С. 34-40.
- 32.Лаврина, Т.В. Постановка HR-службы: практика и аналитика [Текст] // Справочник по управлению персоналом. – 2007. - № 11. – С. 108-119.
- 33.Мельников, В.П. Управление организацией [Текст] / В.П. Мельников, Н.Л. Маренков, А.Г. Схиртладзе. – М.: Кнорус, 2004. – 240 с. 34.
- 34.Молчанов А. Коэффициентно-долевой метод распределения коллективного заработка [Текст] // «Кадровая служба и управление персоналом предприятия». - 2009. - № 4. – С.23-29.
- 35.Одинцов, А.А. Менеджмент организации: введение в специальность [Текст] / А.А. Одинцов. – М.: Экзамен, 2015. – 320 с.
- 36.Организация труда персонала: методические указания [Текст] / сост. Л. А. Симачкова. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. - 47 с.

37. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие [Текст] / под ред. А. С. Головачева. - 3-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2007. - 602 с.
38. Попазова, О.А. Экономика труда [Текст] .- СПб: «Вектор», 2015 - 192 с.
39. Саакян, А.К. Экономика и социология труда: учебное пособие [Текст] / А. К. Саакян. - СПб.: Питер, 2014. - 128 с.
40. Свистунов В. Организация личной работы руководителей и специалистов [Текст] // «Кадровик. Кадровый менеджмент».- № 6.- июнь 2007. С.23-29.
41. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие [Текст] /В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2008. - 624 с.
42. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., пераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 365 с.
43. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: Эксмо, 2014. – 351 с.
44. Цветаев В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. – СПб.: питер, 2014. – 141 с.
45. Цыпкин, Ю. П. Управление персоналом /Ю.П. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 289 с. 52.
46. Шапиро, С.А. Мотивация: учебник [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: Гроссмедиа, 2014. - 224с.
47. Чашина, О. Научная организация труда в системе управления персоналом компании [Текст] // Управление персоналом. – 2014. - № 12.- С.14-22.
48. Шейла, Р. Управление мотивацией [Текст] / Р. Шейла; пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. – М.: Юнити, 2004. – 399 с.
49. Шибалкин, Ю.А. Основы управления поведением персонала предприятия [Текст] / Ю.А. Шибалкин. – М.: МГИУ, 2014. – 190 с.
50. ОАО «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.v-tagile.ru/tag/uvz>